



# La Torre de Poder

Gestión de Conflictos  
Constructiva  
a través del Dialogo Social en  
Organizaciones

Patricia Elgoibar  
Martin Euwema  
Ana Belén García  
Lourdes Munduate  
Erica Pender

## Introducción

Las Relaciones Laborales en Europa se enfrentan a un desafío que cala hasta sus cimientos, por encontrarse inmersas en la crisis económica y financiera más fuerte de las últimas décadas. Los estados miembros de la CE comparten valores fundamentales, a pesar de sus diferencias, y uno de esos valores centrales es la firme convicción de que empleadores y empleados tienen una interdependencia positiva. El diálogo entre ellos es a la vez clave y necesario y debería adoptar una aproximación constructiva. Los empleados precisan ser apoderados y adquirir nuevos recursos y competencias para implicarse en este diálogo, en el interés de todos: para crear una sociedad próspera, para promover sectores industriales vitales e innovadores y para mantener unas condiciones laborales saludables.

El día a día en las organizaciones difiere de esta imagen ideal de cooperación. Los empleados sienten que en escasas ocasiones son considerados como socios cuando se trata de decisiones estratégicas, y los sindicatos protestan contra el desgaste percibido en cuanto a los derechos de los trabajadores. Los recortes de personal y la subcontratación continúan en muchos sectores industriales en la CE. Los empleados perciben que los empleadores están orientados fundamentalmente por valores económicos y que no se puede confiar en ellos cuando se trata de responsabilizarse de sus intereses. Los empleadores por otra parte, sienten que los sindicatos gradualmente representan menos al total de los trabajadores. Además, piensan que los representantes de los trabajadores (RT) están guiados por su ideología y no siempre son suficientemente competentes para enfrentarse a las demandas actuales. Afortunadamente, existe otra cara de la moneda tras esta imagen pesimista. En muchas organizaciones hay un diálogo constante y animado entre empleadores y empleados. Los Comités de Empresas participan activamente en la toma de decisiones, y los sindicatos apoyan el cambio organizacional.

Internacionalmente, y también en la Unión Europea, hay un fuerte debate sobre las condiciones para un diálogo social creativo en las organizaciones. Las relaciones laborales entre empleadores, sindicatos y trabajadores en Europa están cambiando rápidamente. Y con un desplazamiento de las negociaciones desde el nivel nacional y sectorial hacia el nivel organizacional, el diálogo social en las organizaciones se vuelve cada vez más importante. En dicho contexto, están emergiendo nuevos conflictos organizacionales en los que los RT juegan un papel central y por lo tanto su rol se enfrenta ahora con nuevos desafíos en el marco de las relaciones laborales europeas. Una importante conclusión de una acción reciente de la UE es que clarificar los roles y expectativas entre los empleadores y los RT resulta imprescindible para desarrollar un diálogo constructivo en las organizaciones.<sup>1</sup>

Este informe desea resaltar este tipo de buenas prácticas entre empleadores y empleados, reconociendo esa otra cara de la moneda de las Relaciones laborales en Europa. Se quiere también inspirar y motivar a los empleadores y RT, a nivel nacional, sectorial y en particular a nivel organizacional, a invertir en un diálogo social innovador y constructivo.

Este informe contiene cuatro secciones:

---

Los resultados del estudio serán ampliados en la publicación *'Promoting Social Dialogue in European Organizations: Human Resources Management and Constructive Conflict Management'* (2014). Springer Publishers.

La sección 1 describe el contexto del diálogo social en Europa.

La sección 2 ofrece un marco para estudiar y promover el diálogo social.

La sección 3 presenta hallazgos claves de un estudio en 11 países de la UE.

La sección 4 presenta algunas prácticas en organizaciones que promueven el diálogo social.

## 1. Diálogo Social en Europa: dinámicas cambiantes.

En la CE, la representación formal de los trabajadores en las organizaciones ha sido valorada y una práctica habitual durante mucho tiempo. Un componente importante en estos sistemas de representación es el diálogo social. Este se define como ‘todos los tipos de negociaciones, consultas o simple intercambio de información entre dos o más representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, en cuestiones de interés común relativas a políticas económicas y sociales’ (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2005). El objetivo principal del diálogo social es promover el consenso y la participación democrática entre los principales interesados en el mundo del trabajo.

El diálogo social está institucionalizado en todos los estados miembros de la UE. Sin embargo, hay muchas diferencias relacionadas con las legislaciones nacionales, trayectorias históricas, y culturas sociales de las relaciones laborales. A su vez, la posición y funcionamiento del diálogo social en las organizaciones está íntimamente relacionado con el amplio contexto de las relaciones laborales a nivel nacional y sectorial. De este modo, el papel desempeñado por los sindicatos y RT difiere en gran medida entre los países europeos (Pulignano, Martínez-Lucio, y Whitall, 2012).

En primer lugar, los sindicatos se implican de manera muy diversa según la legislación de cada país. Por ejemplo en la mayoría de los países Nórdicos, los sindicatos y la administración

están íntimamente relacionados a través de sistemas nacionales de representación. En España y Portugal, hay acuerdos a nivel sectorial y diálogo social con la administración, aunque este diálogo no es continuo. En Europa del Este, los sindicatos y la administración están débilmente relacionados. En el Reino Unido, las relaciones entre la administración y los trabajadores no están institucionalizadas.



**Forum de coordinación - 15 años de Diálogo Social Sectorial en Europa**

En segundo lugar, las relaciones entre los sindicatos y los empleadores varían entre países. En Alemania y Dinamarca existen fuertes relaciones entre las empresas líderes y los sindicatos. Esto es debido, en parte, a la legislación, pero también a la conciencia de intereses compartidos en una economía fuerte y competitiva.

Ese tipo de relaciones se encuentran ausentes en el Reino Unido. En la mayoría de países del Sur de Europa (como España, Portugal e Italia), hay por lo general poca confianza entre los sindicatos y los empleadores. Los mercados tienen mayor prioridad que el diálogo social, en los países del Este de Europa, lo que dificulta el desarrollo de relaciones laborales de un nivel de confianza elevado.

Un rasgo distintivo de las relaciones laborales en Europa es la existencia de estructuras de representación de los trabajadores en el centro de trabajo. Los Comités de Empresa son órganos permanentes de representación del total de los trabajadores, establecidos en la base del derecho o de acuerdos colectivos, con la tarea de promover la cooperación dentro de la empresa para el beneficio de la empresa misma y de sus empleados, mediante la creación y el mantenimiento de condiciones de trabajo buenas y estables, el aumento del bienestar y la seguridad de los empleados, así como para facilitar el entendimiento de las actuaciones, las finanzas y la competitividad de la empresa (Martinez Lucio y Weston, 2007).



Trabajadores de Coca-Cola manifestándose contra el cierre de una factoría en Fuenlabrada (España, 2014)

La representación de los empleados varía en toda Europa. En los 27 Estados de la UE más Noruega, hay cuatro Estados (Austria, Alemania, Luxemburgo y los Países Bajos) donde la principal representación es a través de los Comités de Empresa, sin disposiciones legales que reglamenten los sindicatos en el centro de trabajo. En ocho países (Chipre, Dinamarca, Finlandia, Italia, Lituania, Malta, Rumanía y Suecia), la representación es principalmente a través de los sindicatos. En otros once países (Bélgica, República Checa, Eslovaquia, Eslovenia, España Francia, Grecia, Hungría, Noruega, Polonia y Portugal,) es una mezcla de ambos sistemas, aunque en ocasiones dominen los sindicatos. En otros cinco países (Bulgaria, Estonia, Irlanda, Letonia y Reino Unido), los sindicatos son la única vía aunque la legislación ofrece ahora opciones adicionales. La nueva legislación nacional que implementa la Directiva de la UE 2002/14/CE sobre información y consulta, ha complicado el panorama en muchos

países, de manera que sigue persistiendo un escenario heterogéneo en Europa. Por lo tanto, tomar un enfoque intercultural es esencial para explicar el contexto Europeo del diálogo social.

Se reconocen, sin embargo, tres tendencias concidentes en la mayoría de los países europeos y que influyen en el diálogo social a nivel de la organización:

- a. *Des-centralización.* Hay una clara tendencia hacia acuerdos estructurales, que dejan cada vez más espacio para la negociación y la toma de decisiones a nivel de empresa. Aunque los países y sectores difieren, esta tendencia está presente desde hace ya bastante tiempo (OCDE, 2006; Visser, 2010). La flexibilidad en los acuerdos a nivel nacional y sectorial supone un desafío al desarrollo del diálogo social en las organizaciones. Donde hace 20 años se negociaban los acuerdos sobre las cuestiones más importantes entre los empleadores y los sindicatos, en la actualidad, las negociaciones sobre aspectos como las condiciones de trabajo, salud y seguridad, horas de trabajo e incluso el salario, se convierten en cuestiones relevantes en la mesa de negociación a nivel organizacional (Carley y Marginson, 2010; Molina y Miguelez, 2013). Esto desafía a ambas partes, empresarios y trabajadores a nivel organizacional, a encontrar vías para negociar cooperativamente.
- b. *Escalada legislativa ascendente a nivel Europeo.* Las organizaciones multinacionales en Europa se están enfrentando cada vez más a legislaciones a nivel Europeo. Las dinámicas entre la representación Europea y los comités de empresa a nivel nacional son nuevas y desafiantes para todas las partes implicadas (Da Costa, Pulignano, Rehfeldt y Telljohann, 2012)
- c. *Des-institucionalización y representación.* Quizás el desafío más serio en el diálogo social colectivo puede encontrarse en los niveles más básicos de representación de los empleados en la organización. En la mayoría de países de la UE la pertenencia a los sindicatos es baja y decreciente a nivel organizacional. Además, a dicho nivel, los sindicatos y los empleadores comparten la necesidad de atraer empleados cada vez más motivados y competentes para participar en los Comités de Empresa (Visser, 2010).

*Doekle Terpstra, presidente de la junta de Inholland desde 2010, un gran instituto de educación superior en los Países Bajos, tuvo que reorganizar este instituto en profundidad, incluyendo la reducción de personal. Negoció constantemente con los sindicatos y los comités de empresa. Declara que trabajar con los comités de empresa estuvo bien, sin embargo los sindicatos fueron muy difíciles, más comprometidos con proteger los derechos de los empleados más antiguos (sus miembros), en comparación con los intereses de sus compañeros más jóvenes, y los de la escuela. Concluye que esta estructura de negociación con delegados externos de sindicatos se está quedando obsoleta (fuente: De Volkskrant, 31 de Enero, 2014)*

Terpstra es el ex-presidente (1999-2005) de CNV, el segundo sindicato más grande de los Países Bajos.



Manifestación de conductores de tren en el 2007 en Alemania.

## 2. Un marco para estudiar y promover el diálogo social en las organizaciones.

El objetivo general del proyecto Nuevas Relaciones Laborales en Europa (NEIRE) es mejorar la calidad del diálogo social como herramienta para la innovación, primero apoderando a los RT Europeos, y segundo, explorando las experiencias y expectativas de los empleadores sobre estructuras, roles, actitudes y competencias de los RT.

Un primer estudio fue llevado a cabo entre 2010 y 2012 cofundado por la Comisión Europea: Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades (Ref. Proyecto VS/2012/0376), el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (Ref. proyecto PSI 2008/00503 y PSI 2011/29256) y las organizaciones socias. Su enfoque principal fue explorar como apoderar a los RT. Este estudio incluye datos cuantitativos de más de 2300 RT y datos cualitativos procedentes de 80 entrevistas con RT de 8 países Europeos: Alemania, Bélgica, Dinamarca, Estonia, España, Países Bajos, Portugal, y Reino Unido (Munduate, Euwema, y Elgoibar, 2012, Munduate, Elgoibar y Medina, 2013)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Los resultados del primer estudio y las propuestas de buenas prácticas relacionadas fueron previamente relatadas en la publicación: Munduate, L., Euwema, M., & Elgoibar, P. (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill. Munduate, L., Elgoibar, P., & Medina, F.J. (2013). *Nuevas Relaciones Laborales en el marco europeo*. Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.

En este documento centramos nuestra atención en los resultados y las prácticas relacionadas con el segundo estudio.

Un segundo estudio fue llevado a cabo entre 2012 y 2014, también cofundado por la Comisión Europea: Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades (VS/2012/0416) y las organizaciones sociales. Este estudio explora las experiencias y expectativas de los *empleadores* sobre el diálogo social y sobre el rol de los RT. Los puntos centrales son las expectativas de los empleadores sobre los roles, actitudes y competencias de los RT para actuar como socios en la innovación social. Este estudio incluye datos cuantitativos de más de 600 Directores de Recursos Humanos y datos cualitativos de 110 entrevistas en profundidad con directores de RRHH de tres sectores: banca, energía, agroalimentación y educación superior. El estudio fue llevado a cabo en 11 países miembros de la UE: Alemania, Bélgica, Dinamarca, Estonia, España, Francia, Italia, Países Bajos, Polonia y Reino Unido.



Symposium “¿A quien queremos en la mesa? Nuevas formas de diálogo social en Europa” (Bruselas, 2013)

Desarrollamos un modelo para estructurar el estudio y nos centramos en factores clave que contribuyen al diálogo social en las organizaciones Europeas. El modelo está representado en la Figura 1.

El modelo comienza con el clima de las Relaciones Laborales (RL) en los diferentes estados miembros de la UE. El nivel nacional (incluyendo las diferencias sectoriales) afecta al clima a nivel organizacional. Una perspectiva histórica y socio-cultural ayuda a entender por qué cada país ha estructurado y ha invertido en diálogo social, y la forma en que los interlocutores sociales se relacionan entre sí dentro de estas estructuras. El clima de las RL puede ser descrito en líneas generales como cooperativo o competitivo. Basada en la teoría de cooperación y competición formulada por Deutch y colegas (2006), se han incorporado las dinámicas sociales y de interacción que se desarrollan en dicho marco. Estas dinámicas incluyen relaciones de confianza entre las partes (Fulmer y Gelfand, 2012), competencias de los RT y de la dirección (Wright, Dumford y Snell, 2001), y compromiso por parte de los RT y de la dirección (Mowday y Streers, 1979). Confianza, competencias y compromiso se reflejan en los tipos de conflictos que surgen, así como en el modo en que se gestionan estos

conflictos (Jehn, 1995; Hempel, Zhang y Tjosvold, 2009). Por último, se observan los principales resultados para el Diálogo Social en términos de eficacia del conflicto, influencia de los RT en cuestiones organizacionales, y características y calidad de los acuerdos.



Figura 1. Modelo NEIRE de factores implicados en las nuevas Relaciones Laborales en organizaciones europeas

El clima de las RL puede describirse según diferentes dimensiones. Un modelo básico al que se hace referencia con frecuencia es el de "conflicto" versus "cooperación" en las relaciones de empleo. Íntimamente relacionado con esta dimensión, se encuentra el modelo de Deutsch (2006) de cooperación-competencia. En su planteamiento resulta central el que las estructuras cooperativas promueven unos comportamientos y una cultura cooperativos, y viceversa. En otras palabras, un contexto cooperativo fomenta la gestión cooperativa de conflictos, mientras que un contexto competitivo se relaciona con un comportamiento competitivo. Cuando las partes tienen una orientación cooperativa hacia el conflicto, discuten sus diferencias con el objetivo de aclararlas y tratar de encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas (Carnevale y Pruitt, 1992). En la competencia, por lo general hay un ganador y un perdedor (Carnevale y Pruitt, 1992). En la Figura 2 se presentan las principales características de cada orientación.



Clima cooperativo en las RL	Clima competitivo en las RL
Se plantea una comunicación efectiva.	La comunicación se deteriora al buscar las partes ganar ventaja engañando a la otra parte (por ejemplo, las falsas promesas, la desinformación).
Cordialidad, amabilidad y obstruccionismo disminuido.	Obstruccionismo y falta de iniciativa para ayudar, guiadas por actitudes mutuas negativas y sospechas sobre las intenciones de la otra parte.
Sensación de estar de acuerdo con las ideas de los demás, y una sensación de compartir similitudes respecto a creencias y valores, así como confianza tanto en las ideas propias como en el valor que otros miembros añaden a esas ideas.	La experiencia repetida de desacuerdos y rechazo de ideas de la otra parte, reduce la confianza en el otro.
Reconocer y respetar a la otra parte, siendo sensible a sus necesidades.	Las partes tratan de aumentar su propio poder y reducir el de la otra parte.
Disposición para mejorar el poder de la otra parte (p.e. conocimientos, habilidades y recursos)	La orientación competitiva estimula la visión de que la solución de un conflicto sólo puede ser impuesta por una parte sobre la otra.
Definición de los intereses en conflicto como un problema mutuo a ser resuelto mediante un esfuerzo de colaboración.	

Figura 2. Clima cooperativo y competitivo (Adaptado de Deutsch, Coleman, y Markus, 2006)

### 3. Resultados clave

Los principales resultados descriptivos de los cuestionarios cumplimentados por los directivos de Recursos Humanos en Europa, se presentan en la Figura 3. Se elabora sobre los factores claves del modelo previamente descrito: impacto sobre el proceso de toma de decisiones, competencias percibidas, frecuencia de los conflictos (conflicto de relación y de tarea), conductas de conflicto y la calidad del acuerdo, y se va analizando la diversidad existente entre los diversos países europeos.

En general, los directivos europeos perciben que el impacto que los RT tienen en los procesos de toma de decisión en las organizaciones es moderadamente bajo. Además, consideran que los RT están poco cualificados para llevar a cabo su función. Por el contrario, generalmente tienen una percepción más positiva de la benevolencia y la integridad de los RT. El compromiso de los RT con la organización también se percibe generalmente como alto y los directivos informan de una voluntad de apoderar y promover la mejora de las competencias de los RT. Por último, los directivos perciben elevadas diferencias entre los RT en su organización, por lo que los resultados deben ser observados con precaución en relación a su generalización.

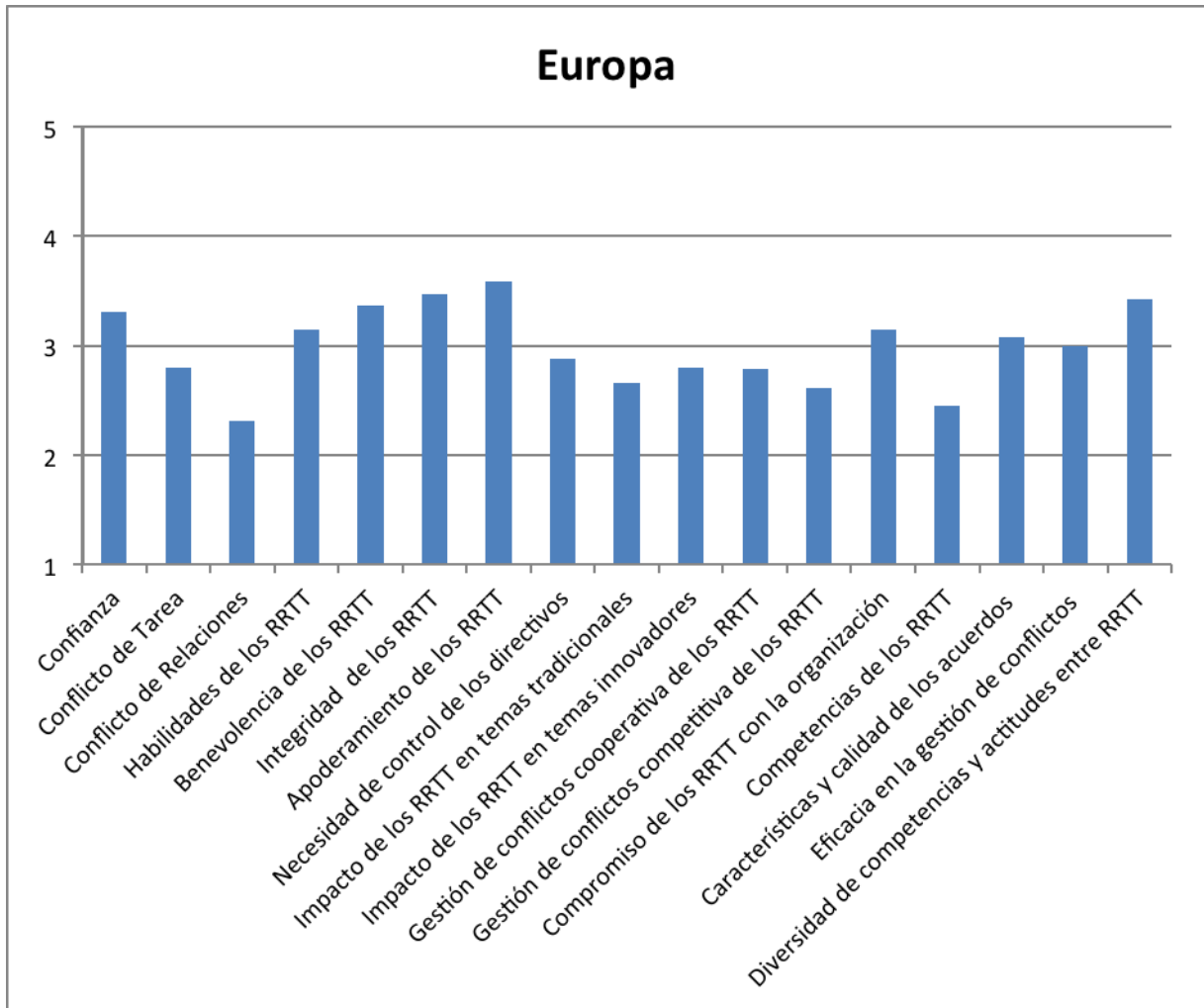


Figura 3. Medias europeas de las variables incluidas en el estudio.

En primer lugar, vamos a centrarnos en el impacto que tienen los RT en los procesos de toma de decisión en las organizaciones. Diferenciamos entre el impacto en cuestiones tradicionales y el impacto en cuestiones innovadoras. Las cuestiones tradicionales son temas "clásicos" de negociación colectiva, tales como: las horas de trabajo, la remuneración y los sistemas de incentivos y objetivos de rendimiento. Las cuestiones innovadoras son: equilibrio vida-trabajo, igualdad, responsabilidad social corporativa y cuestiones ambientales. Los resultados muestran en general una puntuación relativamente baja (inferior a 3) para ambos tipos de impacto en Europa. Sin embargo, al examinar las puntuaciones de cada país, se observan diferencias muy significativas (Figura 3).

- **Impacto en el proceso de toma de decisión**

Lo primero que llama la atención es la posición de Alemania en la esquina superior derecha (Figura 4) indicando que los directores alemanes perciben que los RT tienen un impacto relativamente alto en ambos tipos de cuestiones. Por otra parte, Portugal puntúa bajo en ambas (esquina inferior izquierda), lo que significa que se percibe que los RT tienen un impacto pequeño en los procesos de toma de decisión en cuestiones tradicionales e innovadoras. Otros países como los Países Bajos o Dinamarca puntúan considerablemente más alto en cuestiones innovadoras que en cuestiones tradicionales. Siguiendo el modelo NEIRE (Figura 1) se explora el modo en que el impacto en la toma de decisión se relaciona con otros factores como las competencias percibidas y las conductas de conflicto usadas por los RT.

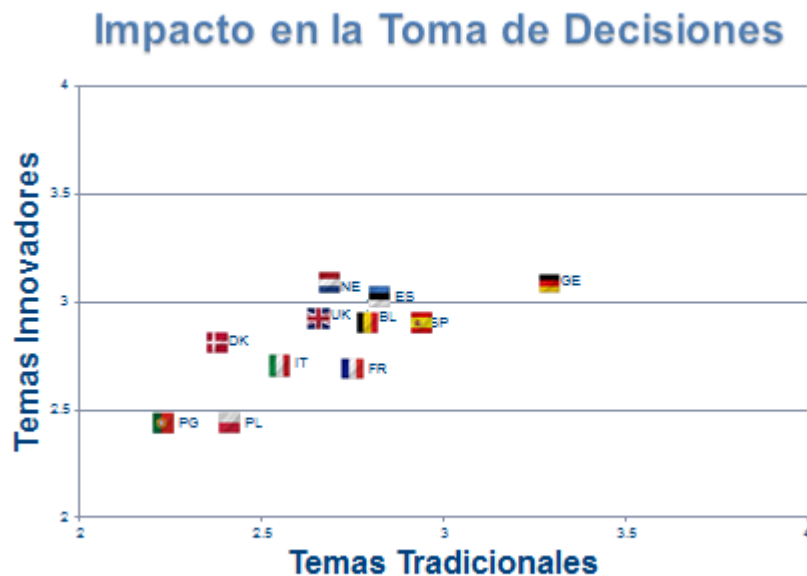


Figura 4. Impacto de los RT en cuestiones innovadoras y tradicionales en 11 países.

*Competencias.* Los directores que perciben a los RT como competentes, consideran que el impacto que éstos tienen en los procesos de toma de decisión tanto en cuestiones tradicionales como innovadoras es mayor.

*Conductas de conflicto.* Los RT con conductas de conflicto más *competitivas* parecen tener más impacto en cuestiones tradicionales; los RT con una conducta de conflicto más *cooperativas* tienen más impacto en cuestiones innovadoras.

*Integridad y benevolencia.* Son percibidas como relativamente altas en la media Europea (Figura 3), sin embargo sorprendentemente no están relacionadas con el impacto que tienen los RT en la toma de decisión. Por lo que, incluso aunque los directores en Europa parecen

creer que los RT tienen claros principios y buenas intenciones, eso no parece ayudarlos a tener mayor impacto en las decisiones. Una cita de un directivo español ilustra este hallazgo:

*“Lo único bueno que puedo decir de ellos [RT] es que son gente agradable”*

- **Frecuencia de los conflictos entre la dirección y los RT**

Existen diferencias substanciales en la frecuencia percibida de conflictos entre la dirección y los RT (Figura 5). Diferenciamos entre conflictos de relación y de tarea, siendo los primeros conflictos referentes a valores o estilos interpersonales, mientras los conflictos de tarea se refieren a desacuerdos sobre la distribución de recursos, procedimientos y políticas (De Dreu y Weingart, 2003). Como puede verse, todos los países puntúan por debajo de 3 en conflictos relacionales, y lo mismo sucede para la mayoría de los países en lo referido al conflicto de tarea. Francia presenta más conflictos de los dos tipos que el promedio europeo. Los directivos estonios perciben relaciones "tranquilas" con los RT, si nos centramos en el nivel de conflictos de relación. En Bélgica, el nivel de conflicto de relación también es bajo, mientras que el nivel de conflicto de tareas es una de las más altas. Tradicionalmente, la investigación ha concluido que el conflicto de relación puede dañar el clima organizacional y el desempeño.

Sin embargo, el conflicto de tarea puede ser productivo, en función de un contexto cooperativo (De Wit et al, 2012).

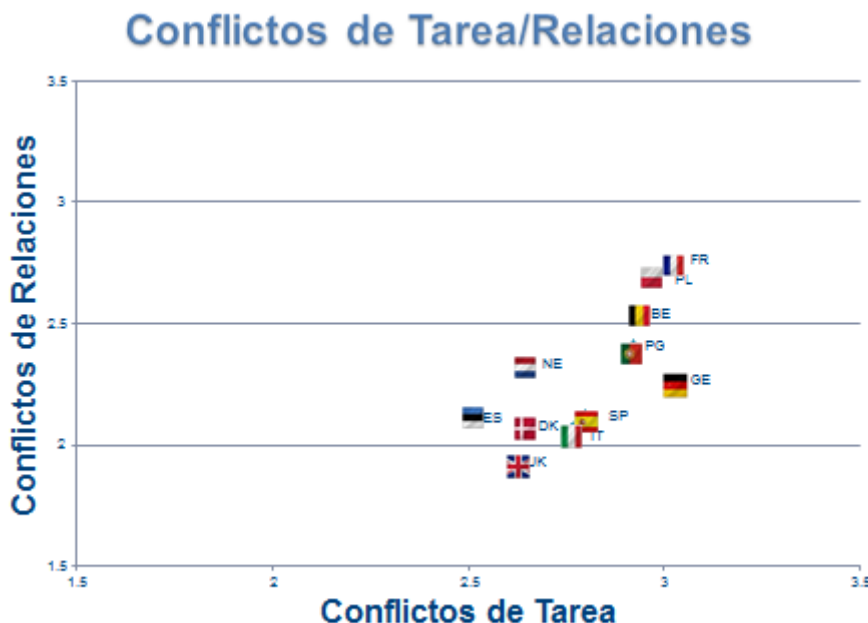


Figura 5. Conflicto de tarea y de relación en 11 países

- **Conductas de conflicto percibida por los RT**

La Figura 6 presenta la conducta cooperativa y competitiva de conflicto percibida por los RT. Como se menciona anteriormente, los RT tienden a combinar ambos tipos de conductas. Esta combinación puede incluir un enfoque más cooperativo o más competitivo, y en este punto se perciben diferencias entre países. Por ejemplo, en Dinamarca, Alemania y Estonia, los RT muestran un patrón más cooperativo, mientras que en Bélgica, Reino Unido y España, los RT tienden a un patrón más competitivo.

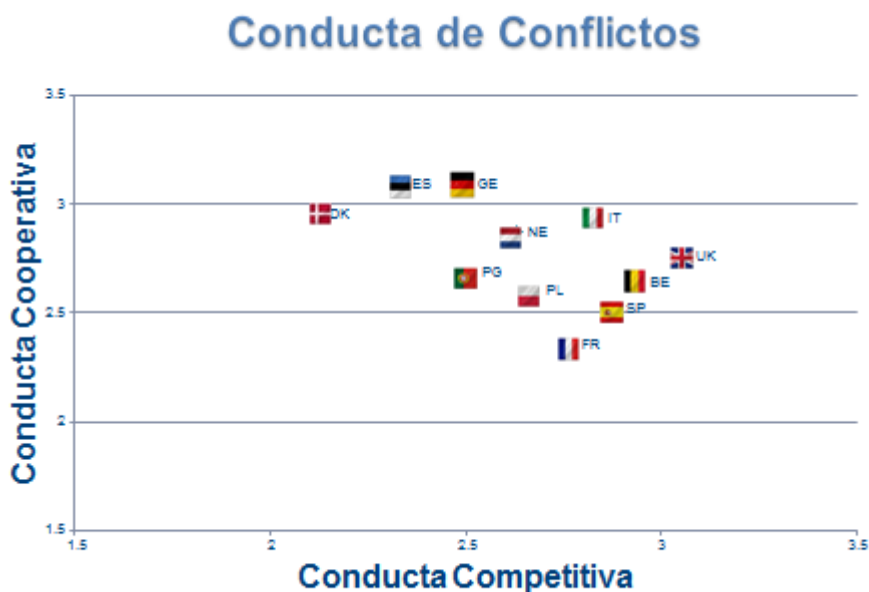


Figura 6. Conductas de conflicto cooperativas y competitivas en 11 países.

Los resultados muestran que la percepción de confianza en el clima de las RL está fuertemente relacionada con la conducta cooperativa. Sin embargo, el clima de las relaciones laborales no se relaciona con la conducta competitiva. Dos entrevistados ilustran el efecto que el clima existente en las relaciones laborales puede tener en la conducta de conflicto:

*“En el modelo tradicional de relaciones laborales no hay confianza entre las partes... ni ética ni transparencia...y esto es lo que está en crisis en la gestión de las organizaciones” (Director de RRHH español)*

*“Confiamos los unos en los otros. Es la condición previa de una estrecha cooperación. Tengo 100% de confianza en que funcionan bien y son dignos de confianza, y que podemos tener conversaciones extraoficiales, en las que pensamos juntos en voz alta. También es porque siento que son modernos, lo que significa que*

*no nos ven como sus oponentes, sino simplemente como alguien que trabaja desde una perspectiva diferente y tienen tareas diferentes a las suyas. La tarea principal es la misma: Tenemos que tener un lugar de trabajo bueno y sano, que funcione bien y que todos trabajemos juntos para que nuestros clientes experimenten que somos un buen banco" (Director de RRHH alemán)*

- **Calidad de los acuerdos**

Se examina la calidad de los acuerdos percibida por los administradores (Figura 7). Sin la existencia de diferencias extremas entre países, parece que a fin de cuentas los acuerdos no son ni excelentes, ni terribles, dado que la mayoría de los países obtuvieron un resultado alrededor de 3. Evidentemente, con este nivel de calidad, todavía hay un gran margen de mejora en toda Europa.

**Calidad de los Acuerdos**

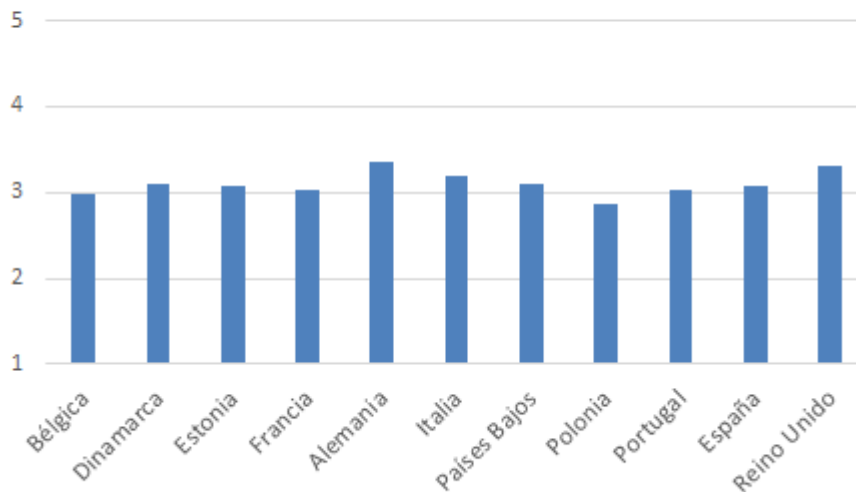


Figura 7. Calidad percibida de los acuerdos en 11 países.

Los resultados generales concluyen que las relaciones laborales basadas en la confianza están estrechamente relacionadas con la calidad del acuerdo. En contextos caracterizados por la confianza entre los RT y la dirección, se alcanzan mejores acuerdos. Otro factor que conduce a acuerdos más cualificados es el patrón cooperativo de conductas de los RT frente a un patrón competitivo. Por otra parte, el nivel de competencias de los RT está también relacionado con la calidad de los acuerdos. Por último, la eficacia del conflicto y una actitud constructiva de ambas partes hacia la solución de los conflictos, se relacionan con los resultados de calidad en los acuerdos.

#### 4. Recomendaciones prácticas y buenas prácticas

El clima de las relaciones laborales difiere entre países, sectores y organizaciones. Sin embargo, también se observan puntos comunes muy evidentes cuando se escucha a los directivos de recursos humanos en Europa. En este apartado se sintetizan sus deseos, inquietudes y propuestas para mejorar el diálogo social, en términos de buenas prácticas en las relaciones laborales. Se pretende que dichas propuestas sirvan de inspiración a los directores de recursos humanos y a los RT para ver de qué manera estas prácticas podrían ser aplicadas en sus organizaciones. Algunas personas podrían pensar: esto no funciona en nuestro país, o no funciona en un determinado sector, o en una organización concreta. Si esta es su respuesta, por favor, recuerde que también dentro de cada país y de cada sector, se dan diferencias importantes en las prácticas organizacionales en cuanto al clima de confianza y cooperación en las relaciones laborales. Por este motivo, nos gustaría recordar a los empleadores que son en gran medida responsables de la calidad del diálogo social y de los RT en su organización.

- **Promoviendo el diálogo social innovador**

Siguiendo el modelo NEIRE, se comienza examinando los resultados: la negociación efectiva de los conflictos, el impacto de los RT en la toma de decisiones en las organizaciones, y los convenios colectivos innovadores de alta calidad. Destaca con gran diferencia que la mayoría de los empleadores europeos prefieren contrapartes fuertes en la mesa. Y quieren alcanzar acuerdos de alta calidad que se ajusten a los acontecimientos cambiantes de la plantilla y de la situación económica actual. Los empleadores valoran una estructura formal del diálogo social para desarrollar este tipo de acuerdos, también dentro de la organización. En los próximos puntos se exploran los elementos del modelo NEIRE con respecto a cómo alcanzar dicho apoderamiento de los RT, lograr acuerdos de alta calidad y procurar minimizar el escalamiento de los conflictos.



*“Hemos sido capaces de alcanzar acuerdos integradores, lo que es considerado como muy innovador en el contexto de nuestro país. Sólo pudimos hacerlo debido al clima constructivo y los esfuerzos conjuntos para cooperar. Durante este proceso, fuimos capaces de evitar conflictos personales” (Director de RRHH, Bélgica)*

- **Estructuras simples y flexibles para el diálogo social**

De las prácticas recogidas en toda Europa, se observa una gran variedad en el nivel de estructuración. La mayoría de las grandes organizaciones internacionales están bien organizadas, y a veces incluso sobre-estructuradas. Los directores de recursos humanos regularmente expresan el deseo de estructuras más globales y menos "pesadas" de representación de los trabajadores. Sin embargo, esto no es así para las empresas más pequeñas, articuladas a empresas y organizaciones familiares y locales. En este caso, la representación formal a menudo está ausente, y son los directivos quienes toman las decisiones. En el caso del Reino Unido, las organizaciones más grandes también dependen en gran medida de formas informales de representación, lo que claramente tiene sus limitaciones.

Generalmente, los directores de RRHH en Europa valoran el diálogo social como una forma de negociaciones estructuradas y actividades orientadas a la solución de problemas, articulados a una estructura legal. Cuando se trata de modelos más globales y menos específicos, los directores de recursos humanos prefieren menos partes en la mesa de negociación, en representación de los diferentes grupos de empleados y de los diferentes sindicatos. En segundo lugar, hay una tendencia de los directivos de recursos humanos a tener lazos más fuertes con los RT que también trabajan en la empresa, en comparación con los delegados sindicales que son empleados por los sindicatos. En relación con esto, en las pequeñas empresas donde el diálogo informal está funcionando, la estructura de RT puede considerarse como menos necesaria:

*“La simplificación de la estructura sería mejor. Por ejemplo: si somos 49 no necesitamos tener esta estructura, pero si somos 51 ¡tenemos 10 miembros en el consejo de trabajadores!” (Director de RRHH francés)*

Buena práctica: una estructura de representación más flexible en las organizaciones es un modelo atractivo para la mayoría de los directores de recursos humanos. Las relaciones eficaces se construyen más a un nivel informal que formal.

- **Sindicatos más innovadores y menos ideológicos**

Los empleadores en la mayoría de los países expresan aprecio por los RT. Sin embargo, hay una sensación entre los empleadores de que los sindicatos deberían ser más flexibles a la evolución económica, también a nivel organizacional. Desde la perspectiva de los empleadores, los sindicatos, tanto desde un nivel nacional y sectorial, como también en las organizaciones, podrían mejorar el clima de las Relaciones Laborales y su impacto en las decisiones tomadas en la organización, si fuesen menos conservadores y más orientados a la innovación. Plantean que se espera que los RT luchan por los intereses de los empleados, pero sin embargo, esto no está necesariamente en conflicto con los intereses de la compañía.



Esta es la percepción de la mayoría de los empleadores, que esperan que los sindicatos tomen esa perspectiva y consecuentemente entrenen a los RT en esa dirección.

En Europa, destaca Alemania por el impacto relativamente alto que los RT tienen en la organización. Un director alemán lo ilustra del siguiente modo:

*“Tradicionalmente las relaciones laborales pueden ser descritas como constructivas, un deseo de trabajar juntos, y creo que el 99% de mis colegas y el 99% de los trabajadores me respaldarían en esto” (Director de RRHH alemán)*

- **Invirtiendo en diálogo social**

Muchos empleadores ven la importancia de una representación estructural, y de invertir para llevarla a cabo. Pagando jornadas parciales y jornadas completas de trabajo a los representantes, y teniendo personal y facilidades en el departamento de recursos humanos comprometidos con el diálogo social y las negociaciones estructurales. La mayoría ven esto como una buena inversión, aunque muchos entienden que podría darse una mayor eficiencia en las estructuras formales. Invertir en diversas formas de diálogo social da buenos resultados, sobre todo cuando ésta se enmarca en una relación de cooperación.

*“El papel de los RT es importante en nuestra organización; los necesitamos para alcanzar buenos acuerdos con nuestros empleados y confiamos en que pongan sus mejores intenciones para conseguirlo” (Director de RRHH, sector educativo)*

Buena práctica: Promover el diálogo social e implicar a diferentes grupos de trabajadores en función del tema de la agenda de negociación:

*“El diálogo social tiene que centrarse en el “grupo más débil” en términos de explicaciones y por tanto se requiere un enfoque didáctico muy sólido. No es que los trabajadores necesiten de por sí este tipo de explicaciones – por ejemplo, si se trata de un problema técnico en nuestra producción, entonces los empleados y directores necesitan aclararlo. Así que depende mucho del tema del que estemos hablando” (Director de RRHH belga)*

- **Invertir en relaciones informales**

En cada país se observan claras diferencias entre organizaciones y entre sectores. A pesar de que el sector financiero ha hecho frente a cambios dramáticos, el clima de las relaciones laborales es relativamente cooperativo, comparado con la industria. La educación superior es también más cooperativa comparada con el sector industrial, generalmente hablando. Ante la cuestión de ¿Cómo promover un clima cooperativo de las relaciones laborales en la

organización?, un factor clave mencionado por muchos directores de RRHH se refiere a desarrollar unas relaciones informadas centradas en la tarea.

En Bélgica, Alemania, Dinamarca y los Países Bajos, la dirección utiliza ampliamente la comunicación informal antes de comenzar oficialmente a negociar con el fin de eludir las estructuras "pesadas" y posibilitar que surjan soluciones de antemano. Por lo tanto, una buena práctica sería invertir en relaciones informales, como se puede apreciar en las siguientes citas:

*“En las reuniones informales, es más probable que los representantes de los trabajadores se muestren comprensivos con temas que sería muy difícil poner sobre la mesa en reuniones formales” (Director de RRHH belga, sector energético)*

*“Nuestra relación informal es ciertamente mejor que la formal. Por eso, trato de involucrarme activamente en estas relaciones informales con los representantes de los trabajadores dado que estoy convencido de que a largo plazo, esto mejorará también nuestra relación formal” (Director de RRHH belga).*



**Líderes del G8 viendo un partido de fútbol**

- **Construyendo confianza**

La confianza es reconocida como la clave de la relación entre la dirección y los RT. Además, claramente la confianza se pierde con regularidad y los directores regularmente creen que los RT no confían en ellos. En general, los empleadores manifiestan la necesidad de ser transparentes y promover la comunicación abierta, junto con la sensibilidad hacia los empleados. Los directores refieren nuevamente la necesidad de formación de los RT para ser capaces de comunicarse de forma más efectiva sobre los complejos y diferentes temas relacionados con la dinámica organizacional y por tanto, mejorar la confianza entre las partes. Algunas empresas informan de que llevan a cabo una actividad grupal, tanto para la dirección como para los RT una vez al año, con el objetivo de mejorar la relación y crear confianza.

*“Con el fin de mantener relaciones sociales buenas y de confianza, nosotros – dirección y representantes de los trabajadores juntos - vamos de viaje una vez al año, por ejemplo, para visitar una de nuestras plantas en el extranjero. Para nosotros, es importante ver a los representantes de los trabajadores, no sólo en su función, sino también como seres humanos con una historia personal” (Director de los RRHH belga)*

Buena práctica: compartir información e involucrar a los RT en los procesos de toma de decisión.

*“En general, las relaciones entre la dirección y los RT son muy cooperativas. Respetamos la posición del otro y compartimos información abierta (Director de RRHH, sector educativo)*



- **Desarrollando las competencias de los RT**

Hay una opinión general entre los empleadores acerca de la necesidad de profesionalizar el papel de los RT y su formación en competencias técnicas. La orientación ideológica que moldea el perfil de los RT en muchos países europeos como España, se caracteriza por la lucha de clases y la confrontación con la dirección. A este respecto, los empleadores señalan que es importante hacer este rol atractivo para gente competente, incluidos aquellos más jóvenes que tienen una actitud mucho más flexible.

El entrenamiento de los RT es visto habitualmente como una responsabilidad de los sindicatos. Sin embargo, esto se usa a veces como excusa para la falta de inversión a este respecto por parte de las empresas. Se han observado buenas prácticas donde los empleadores trabajan junto con los sindicatos, bajo el paraguas de estos últimos, respetando su papel independiente. Y hemos observado además, invertir también desde las empresas, proporcionando o facilitando formación a los comités de empresa.

Buena práctica: incrementar y mejorar la formación de los RT, especialmente en asuntos como la gestión empresarial y la economía. El entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas y de negociación, resulta también relevante. Además de incrementar sus competencias, esta formación especializada puede promover una actitud más abierta y flexible por parte de los RT.

*“En nuestra empresa invertimos en la formación de nuestros RT, creemos que alcanzamos acuerdos más innovadores y de mejor calidad si negociamos con RT competentes” “La empresa debería proporcionar formación a los RT tan pronto como sean elegidos” (Director de RRHH francés)*



*“La empresa debería dar formación a los RT tan pronto como sean elegidos”*

*“La formación en materias como gestión empresarial, finanzas y habilidades de negociación puede proporcionar a los RT más herramientas con las que trabajar y hacerlos más flexibles”*

*(Director de RRHH español)*

- **Hacer atractivo el rol de RT**

Muchos directores de RRHH expresan preocupación por el reclutamiento de RT competentes y motivados. Los empleadores están buscando vías para promover que los empleados jóvenes y competentes se comprometan como RT. Se han mencionado opciones interesantes como:

- Recompensar el papel de los RT, como parte de la carrera laboral (no se puede ser directivo a menos que se haya ejercido de RT);
- Promover remuneraciones adecuadas, especialmente en las grandes organizaciones.
- No limitar necesariamente los salarios a nivel de entrada, cuando los RT empiezan su rol;
- Establecer a los RT por períodos más cortos o asignarles proyectos específicos, en lugar de compromisos de todo un año o varios años.

- **Contribuir al deseo de cambio de los RT**

En términos de actitudes, la dirección de RRHH desea particularmente un alto grado de apertura al cambio por parte de los RT. Una serie de directores de RRHH describen las actitudes como rígidas. Esto se percibe como un problema, especialmente dado que la mayoría de las compañías estudiadas están situadas en un entorno altamente dinámico con cambios constantes, por ej., en términos de competitividad. Desde el punto de vista de los directores de RRHH, la necesidad continua de adaptarse al contexto exterior difícilmente se puede alinear con las actitudes actuales de los RT. Sin embargo, la dirección generalmente no quiere responsabilizarse en ese sentido, por ejemplo, promoviendo formación a los RT. Además, la dirección puede contribuir a este deseo de cambio, implicando a los RT desde el inicio del proceso de toma de decisiones, informándolos adecuadamente y dándoles poder y competencias oportunamente.

Buena práctica: ofrecer formación y educación

Un director de RRHH de una universidad:

*“La formación y educación de los representantes de los trabajadores es ofrecida por la Universidad. Regularmente, también nos tomamos tiempo para clarificar documentos difíciles, con el objetivo de apoderarles en la toma de decisiones. Sin embargo, este es un asunto delicado. Requiere de un clima de confianza, de otra forma es percibido como manipulación”*

- **Gestión constructiva del conflicto**

La promoción de una gestión constructiva del conflicto es visto como una necesidad por muchos directores de RRHH. Los empleadores pueden contribuir a ello. Por ejemplo, varias de las empresas estudiadas utilizan grupos de trabajo formados por los empleadores y los RT para superar conflictos potenciales antes de las negociaciones. Además, los miembros de los grupos de trabajo son seleccionados en base a su experiencia, lo que significa que todo el mundo en la mesa debería en principio tener sólidos conocimientos sobre el tema. Puede decirse que esto facilita las discusiones, y probablemente, conduce a buenos resultados. Los resultados muestran que agregar empleados con experiencia a los grupos de trabajo es una buena práctica para alcanzar un diálogo social más constructivo e innovador.

*“Los RT deberían tener la función de co-directores; junto con la dirección deberían preocuparse de encontrar las mejores soluciones para la empresa y por este motivo los miembros de los Comités de Empresa necesitan ser verbalmente competentes, entender como funciona la empresa financieramente. Necesitan poseer todas las competencias requeridas por un co-director, de modo que estén al mismo nivel que los directivos de alto rango” (Director de RRHH alemán, sector servicios).*

Varios directores de RRHH se refieren explícitamente a las acciones del “Día de los trabajadores”, que es vista como una carga, ya que los trabajadores participan aunque dicha acción no tenga necesariamente un vínculo con la empresa. Según la dirección de RRHH, estas acciones deberían ser más creativas e innovadoras, y es importante encontrar soluciones para ello. Un director de RRHH declara:

*“Tomar parte en las jornadas de acción nacional significa un alto coste para nosotros, aunquela la huelga habitualmente no tiene en absoluto nada que ver con la empresa. Esto se debería evitar y hemos probado dos veces que es posible hacerlo. Sin embargo, tuvimos que comprometernos en la negociación de concesiones y esto no es sano” (Director de RRHH belga)*

Una buena práctica es entrenar tanto a los RT como a los directores en negociaciones equilibradas y justas , de manera que ambas partes se centren en explorar los intereses en lugar de mantenerse en sus posiciones. Trabajar juntos en soluciones creativas que satisfagan a ambas partes es una alternativa más beneficiosa. En este sentido, la confianza y las competencias son esenciales en la mesa de negociación. Por una parte, la confianza facilita el intercambio de información; por la otra, las competencias permiten a los RT comprender las tareas y decisiones a tomar.



Para concluir, este informe ha abordado las percepciones de los directivos de RRHH sobre el rol de los RT. Hemos observado que se dan diferencias en las percepciones sobre el clima de las RL en función del país, el sector y la organización. Este clima influye en el nivel de competencias de los RT, la confianza entre las partes, y la percepción de compromiso con la organización. Se ha mostrado que todos estos factores influyen sobre el modo en que los RT gestionan los conflictos, así como en el tipo de conflicto que tienen que abordar (relacional vs. tarea), dando lugar a acuerdos de mayor o menor calidad, e influencia de los RT.

Se han desarrollado las propuestas de los directivos de RRHH que llevan a mejorar las prácticas de diálogo social, una mayor y más eficiente participación de los RT en el proceso de toma de decisiones en la organización, así como a una mayor calidad de los acuerdos formados. La calidad e innovación de los acuerdos laborales resulta crucial bajo la creciente presión de la globalización y de la crisis financiera en curso. Promover el apoderamiento mutuo entre empleadores y RT para construir la Torre de Poder, en el que las decisiones tomadas puedan satisfacer a todas las partes, resulta esencial para abordar los retos actuales. Por tanto, la mejora del diálogo social se muestra como el camino más saludable y equilibrado para tomar decisiones en un contexto de democracia organizacional.

*Equipo coordinador:*

Prof. Martin C. Euwema (KU Leuven, Bélgica)  
Prof. Lourdes Munduate (Universidad de Sevilla, España)  
Dr. Patricia Elgoibar (IESEG School of Management, Francia)  
Ana Belén García, MSc (KU Leuven, Bélgica, y Universidad de Sevilla, España).  
Erica Pender, MSc (KU Leuven, Bélgica y Universidad de Sevilla, España).

*Agradecimientos:*

Queremos dar las gracias a la Comisión Europea, Dirección General de Empleo, por el apoyo financiero, y a los socios del proyecto de investigación NEIRE en cada país participante, por la recolección de datos y su valiosa aportación al proyecto:

Alemania: Dr. Michael Whittall (Technical University of Munich).  
Bélgica: Prof. Valeria Pulignano y Nadja Doerflinger, MSc (KU Leuven).  
Dinamarca: Dr. Hans Jurgen Limborg y Soren Viemose (TeamArbejdsliv).  
Estonia: Prof. Mare Teichman y Merle Lohmus (Tallin University of Technology).  
España: Prof. Lourdes Munduate y Dr. Francisco Medina (Universidad de Sevilla).  
Francia: Prof. Aurélien Colson y Dr. Francesco Marchi (ESSEC Business School).  
Italia: Dr. Giovanni Passarelli (University of Calabria).  
Países Bajos: Prof. Aukje Nauta (University of Amsterdam).  
Polonia: Prof. Barbara Kozusznik (University of Silesia, Katowice).  
Portugal: Prof. Ana M. Passos (ISCTE Lisboa).  
Reino Unido: Prof. Miguel Martínez-Lucio y Dr. Arjan Keizer (Manchester Business School)

A Rocio López Cabrera por la traducción del documento original al castellano.



---

## Referencias:

- Carley, M. & Marginson, P. (2010). Negotiating the crisis: Social partners responses. In European Commission (Ed.), *Industrial Relations in Europe 2010*. Brussels: European Commission.
- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582
- Coleman, P. T. (2006). A tale of two theories: Implicit theories of power and power-sharing in organizations. In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.), *Power and interdependence in organisations* (pp. 133-149), U.K: Cambridge University Press.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- Da Costa, I., Pulignano, V., Rehfeldt, U., & Telljohann, V. (2012). Transnational negotiations and the Europeanization of industrial relations: Potential and obstacles. *European Journal of Industrial Relations*, 18 (2), 123-137.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A., (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In: Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus, E.(Eds.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 23–42). San Francisco: Jossey-Bass.
- Elgoibar, P. (2013). *Worker representatives' conflict behavior in Europe. With a focus on Spain*, University of Leuven and University of Seville. PhD dissertation.
- European Commission (2011). *Consulting European social partners: Understanding how it works*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- European Commission (2012). *Industrial Relationships in Europe Report 2012*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Fulmer, C.A. & Gelfand, M.J. (2011). At what level (and in whom) we trust? Trust across multiple organizational level. *Journal of Management*, 38 (4), 1167 – 1230.
- Hempel, P., Zhang, Z., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 41-65.

- International Labour Organization, ILO (2005). *Social dialogue: Finding a common voice*. Social Dialogue Sector. Geneva: International Labour Office.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Martinez Lucio, M. & Weston, S. (2007). Preparing the ground for a Social Europe? European works councils and European Regulatory Identity. In M. Whittall, H. Knudsen, & F. Huijgen (Eds.), *Towards a European Labour Identity*, London: Routledge, 2007.
- Molina, O. & Miguelez, F. (2013). From negotiation to imposition: Social Dialogue in austerity times in Spain. *International Labour Office (ILO)*, working paper, 51.
- Mowday, R.T. & Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224 – 227
- Munduate, L., Euwema, M., & Elgoibar, P. (Eds.) (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill.
- Munduate, L., Elgoibar, P., & Medina, F.J. (2013). *Nuevas Relaciones Laborales en el marco europeo*. Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- Pulignano, V., Martinez-Lucio, M., & Whittall, M. (2012). Systems of representation in Europe: Variety around a social model. In L. Munduate, M.C. Euwema & P. Elgoibar (Eds.) *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations* (pp.1-6). Madrid: McGraw-Hill.
- Visser, J. (2010). *The institutional characteristics of trade unions, wage settings, state intervention and social pacts*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721